

Garuda[®] Research Institute

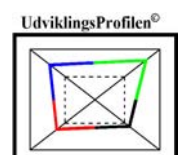
Human Resource Management & Development

Personlighed og Lederskab

- en benchmark analyse af succes og fiasko -
Resumé

Af Finn Havaleschka

Copyright: © Finn Havaleschka. Aftryk eller anden brug uden tilladelse er forbudt ifølge lov om ophavsret.



Personlighed og Lederskab

et studie i succes og fiasko

En virksomheds succes og fiasko afhænger i den sidste ende af lederens personlighed og sammensætningen af personlighederne i ledergruppen. Det er konklusionen på det materiale, der lægges frem i denne artikel.

Scenario

Vi har 2 virksomheder. De opererer på det samme marked. Markedet er lokalt i den forstand, at transportomkostningerne begrænser markedets geografiske udbredning. De 2 virksomheders relative andele af markedet har, stort set, været den samme i en periode på 5 år, fra 1990 til og med 1994. Ingen kunde, kundegruppe eller sektor er istand til at opnå eller tiltvinge sig specielle fordele. Produktionsteknologien er den samme, dvs. at ingen af virksomhederne er i stand til at hente effektivitets- eller kvalitetsfordele via specielle investeringer i produktionsapparatet. Alle har mulighed for at købe deres teknologi hos de samme udbydere. Ser vi imidlertid på den enkelte virksomheds evne til at skabe resultater i den nævnte 5 årige periode, er der meget store forskelle. Sammenligner vi de to virksomheder over perioden og sætter 1990 tallene til indeks 100, kan det slås fast at:

D har flyttet sit ordinære resultat fra 100% til 162%.

E har flyttet sit ordinære resultat fra 100% til 110%.

D har flyttet sin omsætning fra 100% til 104%.

E har flyttet sin omsætning fra 100% til 99%.

D har forøget sine faste omkostninger fra 100% til 105%.

E har forøget sine faste omkostninger fra 100% til 169%.

D forbedrer sit resultat i indeværende regnskabsår med ca. 20%

E forventer et fald i sit resultat på 15%

Hvad er forskellen på disse to meget sammenlignelige virksomheder. Den ene virksomhed på vej til at blive underskudsgivende. Den anden fortsætter med at forøge overskuddet. Forskellen må ligge i ledelsen. I den sidste ende må det være topledernes evne til, i samarbejde med den øvrige ledelse, at finde kreative og konstruktive løsninger på de opgaver virksomheden skal løse. Det er evnen til at se løsningerne i et strategisk perspektiv. Evnen til at opnå accept på løsningerne og få dem gennemført så hurtigt, effektivt og med så få ressourcer som overhovedet muligt.




I det følgende vil jeg redegøre for to forskellige personlighedsanalyser, som ret entydigt viser forskellene på lederne i de to virksomheder. Spørgsmålet er så, om vi ud fra disse forskelle kan slutte os til forskellene i de to virksomheders evne til at skabe resultater.

Et spørgsmål om hoved, hjerte og ben

Introduktion til ProfilAnalysen

ProfilAnalysen er udviklet med udgangspunkt i en model om hovedets, hjertets og benenes betydning for evnen til at fungere og skabe resultater i et givet job. Hovedet symboliserer den måde vi angriber og bearbejder problemer på. Hovedets arbejde er, at generere ideer til problemernes løsning. Hjertets arbejde er, at sælge ideerne og benenes arbejde er, at gennemføre ideerne. Se følgende model.

Fig. 1.: Hoved - hjerte - benmodel™

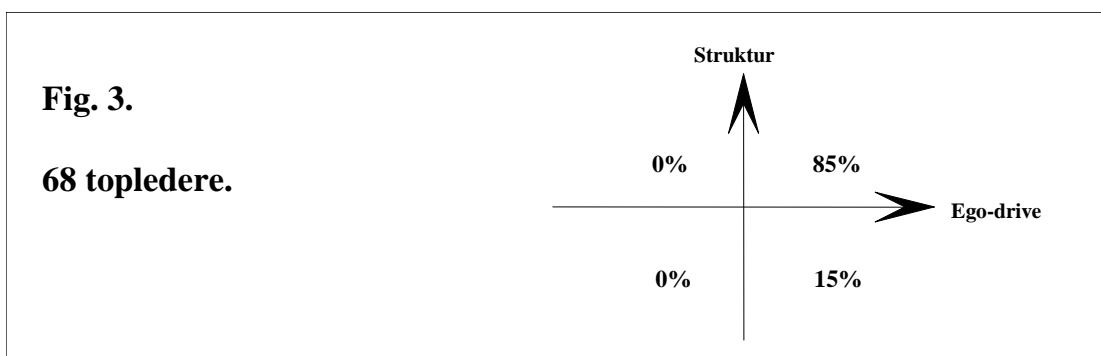
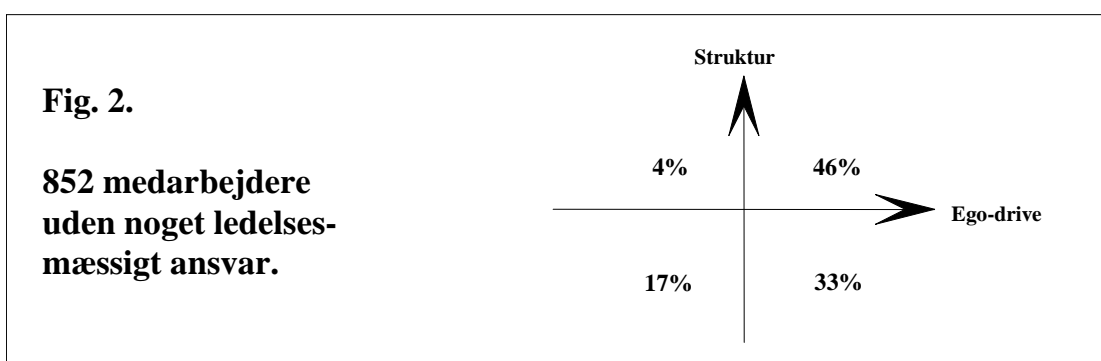
System fleksibilitet Detailorientering Abstrakt tænkning Risikovillighed Opbakning		<i>Få ideer</i>
Indfølingsevne Social kontakt Social fleksibilitet Selvbeherskelse Tillid-tiltro		<i>Sælge ideer</i>
Konkurrence Indflydelse Selvtillid Frihedstrang Psykisk styrke Fysisk energi		<i>Gennemføre ideer</i>

Fra teori til praksis

Karriere og personlighed

Fra vores statistik og forskning kan vi bekræfte, at forudsætningen for at blive en succesfuld leder, er et godt ego-drive, et godt benarbejde. Det er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig betingelse. Hvor stor en succes du får med at bringe konkrete resultater i hus, afhænger derefter af dit hovedarbejde. Hovedarbejdet har ikke, i denne sammenhæng, noget som helst med den traditionelle opfattelse eller måling af intelligens at gøre. Hovedarbejdet er i ProfilAnalysen et spørgsmål om struktureringsevne. Hjertearbejde spiller en rolle for lederens evne til at skabe resultater. Dog skal det siges, at billedet ikke er nær så entydigt, som når det drejer sig om hovedets arbejde.

At det at gøre en ledelsesmæssig karriere, hænger sammen med en høj strukturscore og en høj ego-drive score, ses i følgende statistik.



Procenttallene angiver den relative andel af gruppen, der scorer over, respektive under, gennemsnittet for populationen. Således scorer ingen topleder under gennemsnittet på ego-drive. Og 85% af disse scorer samtidig over gennemsnittet på strukturfaktorerne.

Registreringerne viser en klar tendens. Jo højere i det ledelsesmæssige hierarki vi søger, jo færre personer finder vi med en score på ego-drive, der ligger under gennemsnittet for den totale population. Og jo højere i hierarkiet vi leder, jo flere personer finder vi der scorer over gennemsnittet på de samlede strukturfaktorer.

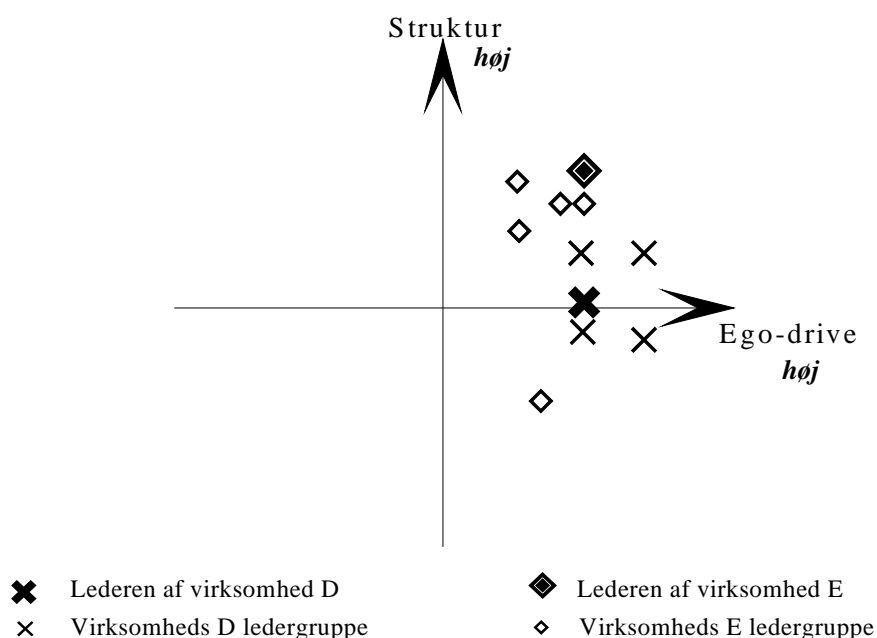
Lederne i virksomhed D og E

Forskellige personligheder - forskellige resultater

Ud fra denne viden må vi forvente, at den bedste virksomhed er ledet af mennesker med et veludviklet hoved-, hjerte- og benarbejde og, at det specielt er strukturerings- evnen, der adskiller den mere resultatskabende virksomhed fra den mindre resul- tatskabende.

I figur 3 har jeg plottet toplederne fra virksomhederne D og E ind efter samme sy- stematik som i de forudgående figurer.

Fig. 4.: Toplederne i virksomhed D & E

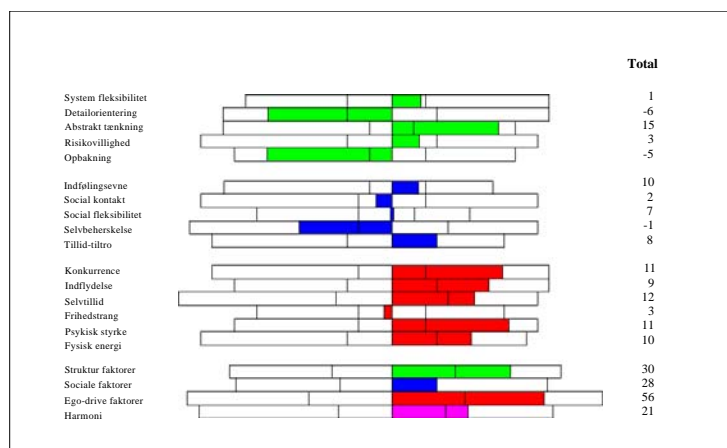


Som forventet har alle et veludviklet benarbejde. De scorer alle væsentligt over gen- snitspersonen på de samlede ego-drive faktorer. Forskellen er, at 5 af de 6 tople- dere i virksomhed D også scorer pænt over gennemsnittet på strukturfaktorerne. Det gør "kun" 2 af lederne fra virksomhed E. Dertil kommer, at lederen af virksomhed E scorer lig gennemsnittet på struktur, mens lederen af virksomhed D, er den der har opnået den højeste score.

Den foreløbige konklusion er derfor rimelig klar. D-gruppen er langt bedre udstyret, når det drejer sig om dynamisk og fremadrettet virksomhedsledelse, end E-gruppen. De intellektuelle og mentale frihedsgrader D-gruppen giver sig selv og deres med- arbejdere til at løse organisationens opgaver, er langt større end dem vi ser i virksom- hed E.

Går vi tættere på, ser toplederen i den succesfulde virksomhed D således ud:

Fig. 5.: Profil på toplederen i virksomhed D



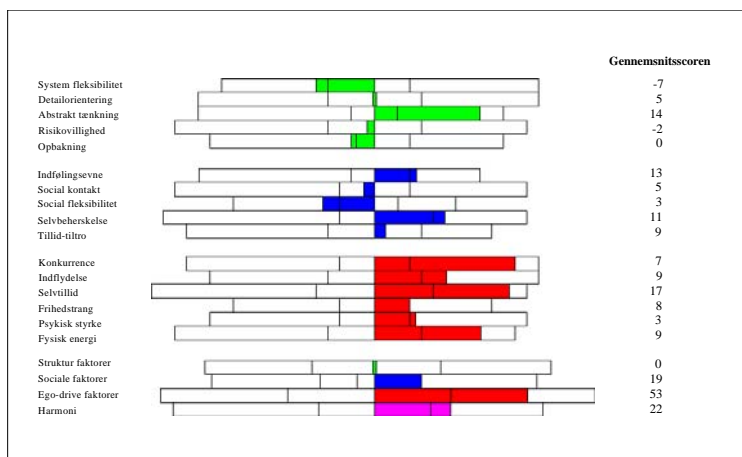
Det er en system fleksibel person, en person der ikke har behov for at vende alle detaljerne, som kan arbejde abstrakt med tingene, som skaber visioner og ideer. Scoren på de samlede strukturfaktorer er langt over gennemsnittet. Vi har altså med en person at gøre, der er god til at sætte struktur på det ustrukturerede, som giver sit intellektuelle og mentale potentiale frihed til at udfolde sig.

På samværsiden ser vi en fornuftig indfølgelse. Det er en åben og tillidsfuld person, der er meget direkte og impulsiv i sin kommunikation til andre. Se den lave score på selvbeherskelse.

Når det drejer sig om benenes arbejde, er der ingen tvivl. Konkurrencemotivet, indflydelsesviljen, selvtilliden, den psykiske styrke og den fysiske energi ligger helt i top.

Lederen af den mindre succesfulde virksomhed E, er en helt anden personlighed.

Fig. 6.: Profil på toplederen i virksomhed E



Hvad angår hovedarbejdet kan man se, at lederen lægger vægt på organisering og etablering af strukturer, detaljer og sikkerhed, hvilket betyder at evnen til at arbejde med komplekse sammenhænge, kanaliseres ned i det specifikke frem for over i det generelle. Profilen er mere en specialistprofil end en generalist- eller toplederprofil.

Ser vi på hjertearbejdet ligger den væsentligste forskel mellem de to personligheder, i viljen og evnen til en bevidst styring af temperament og følelser. Lederen af den succesfulde virksomhed scorer meget lavere på selvbeherskelse end hans kollega, som lægger stor vægt på selvbeherskelse og selvkontrol.

Hvad angår benarbejdet ligger den væsentligste forskel i frihedstrangen og scoren på psykisk styrke. Lederen af den mindre succesfulde virksomhed har en større frihedstrang og en mindre grad af robusthed end lederen af den succesfulde virksomhed. En stor frihedstrang kombineret med en mindre grad af robusthed, gør personen sårbar, men også stædig. Man kommer til at holde fast i noget, som andre ville glide af på eller indrette sig efter.

Alt andet lige gør disse forskelle at den succesfulde leder er mere fleksibel, såvel intellektuel, som følelsesmæssig og ego-mæssigt end den mindre succesfulde leder.¹

Ud fra alle betragtninger er der ingen tvivl. Personlighedsmæssigt er lederen af den succesfulde virksomhed D, bedre udstyret til at opnå succes end lederen af virksomhed E.

Men nu er det jo ikke toplederen alene, der gør forskellen. Ser vi mere detaljeret på personlighederne i de to ledergrupper, får vi følgende billeder.

¹ De grafiske profiler er ændret af hensyn til den enkelte topleders anonymitet. Beskrivelserne af disse ledes personlighed og adfærd, er dog helt identiske med såvel deres aktuelle grafiske profiler og støttes af et godt personligt kendskab til begge. Begge ledere har desuden bekræftet profilerne ved en selvvurderingsproces.

Fig. 7.: Gruppe D

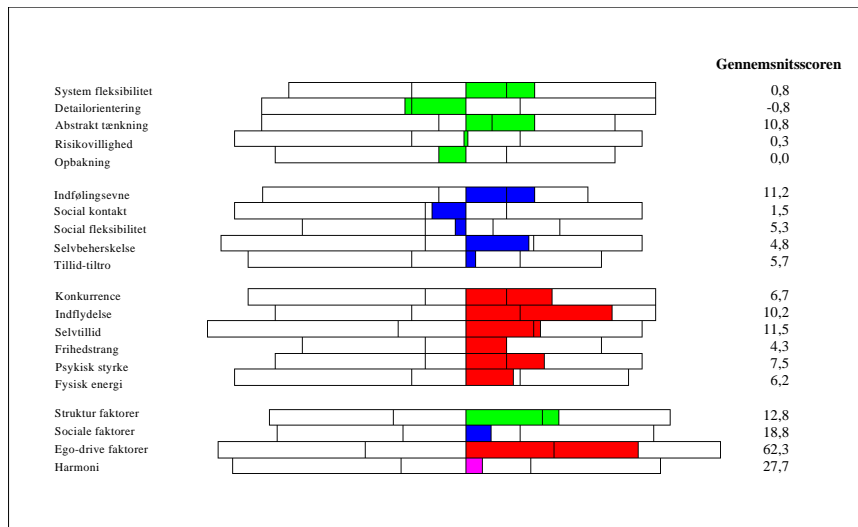
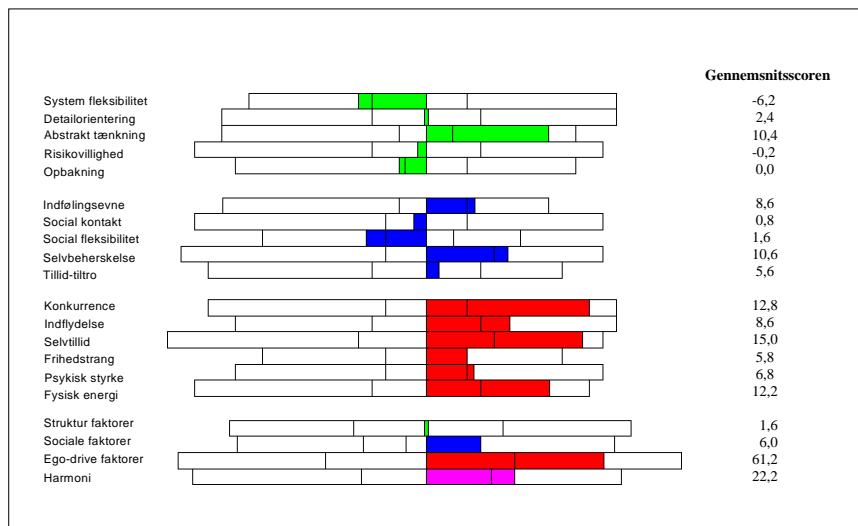


Fig. 8.: Gruppe E



Den største forskel mellem de to grupper er deres hovedarbejde. Konklusionen er, at der i den mindre succesfulde virksomheds ledergruppe ikke findes de samme kreative, intellektuelle og mentale frihedsgrader, som der gør i den succesfulde virksomheds ledergruppe. En nærmere forklaring på denne forskel fås når vi ser på nogle enkelte af de 16 personlighedstræk. For eksempel; Jo mere man detail- og regelstyrer sig selv og sine medarbejdere, jo mere kontrol og sikkerhed opnår man. Omvendt, så bliver der mindre plads til de selvstændige initiativer og de situationsbestemte løsninger, og jo mindre udvikler og udnytter man sit eget og sine medarbejders potentiale. Lad os derfor se nøjere på hvordan de to grupper har det med detaljer og system fleksibilitet.

Detaljer, regler og sikkerhed

Et spørgsmål om delegeringsevne og vilje

Går vi ned i de enkelte personlighedstræk kan vi genfinde og dokumentere den manglende evne til at slippe kreativiteten løs med data fra en anden virksomhed. Kombinationen af en høj score på system fleksibilitet og en lav score på detailorientering er interessant, fordi disse træk klart skiller de to ledergrupper markant fra hinanden.

At denne personlighedskombination har konsekvenser for succesfuld ledelse, dokumenteres via en undersøgelse jeg lavede for et salgsselskab i en international koncern. Her undersøgte jeg forskellen mellem de ledere, der, af virksomheden selv, blev betragtet som mindre gode og dem der blev bedømt som særdeles gode. Billedet var entydigt. Ingen af de 14 særdeles gode ledere havde en scorekombination af lav system fleksibilitet og en høj grad af detailorientering, mens 7 ud af de 12 mindre gode ledere scorede over gennemsnittet på detailorientering og under gennemsnittet på system fleksibilitet. Se figur 9 og 10.

Fig. 9.: 12 mindre gode ledere og deres placering på detaljer og fleksibilitet

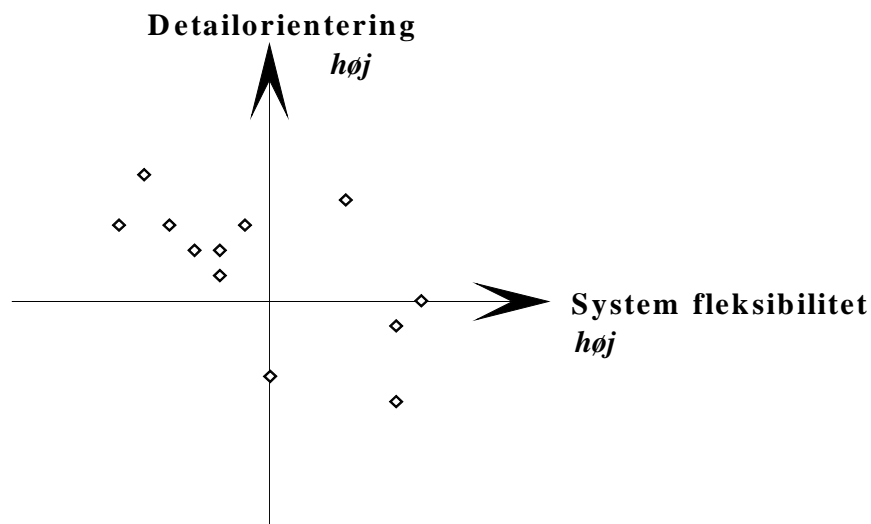
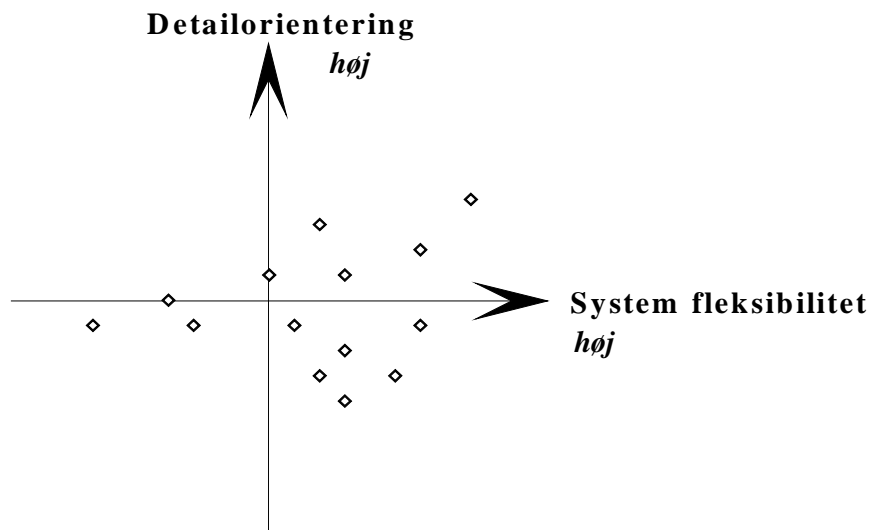
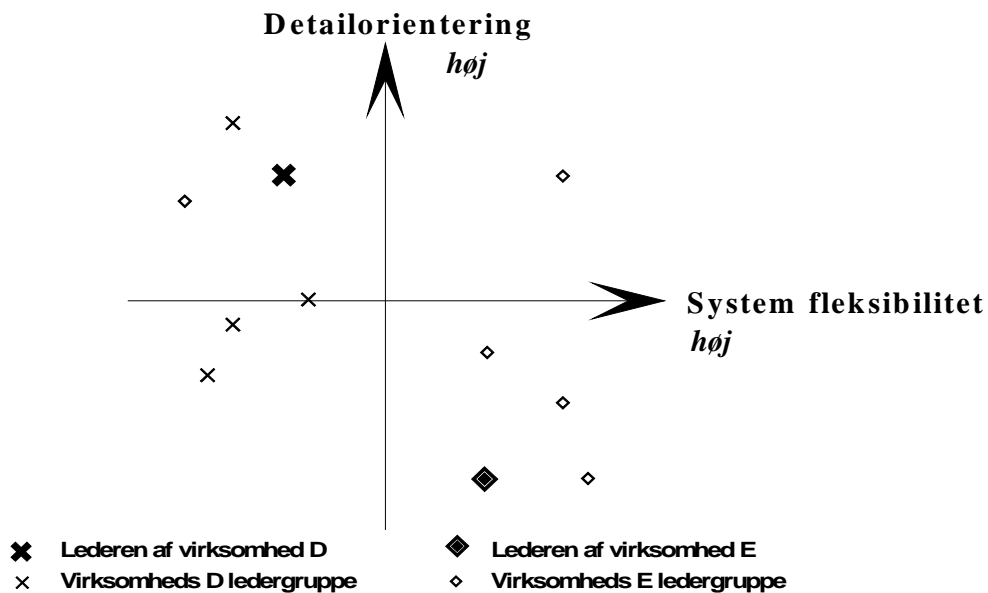


Fig. 10.: 14 succesfulde ledere og deres placering på detaljer og fleksibilitet



Bemærk at ingen af de succesfulde ledere scorer højt på detaljer og samtidig lavt på system fleksibilitet. Sammenligner vi nu denne viden med vor viden om personlighederne i virksomhed D og E, får vi et tydeligt signal om, hvor virksomhed E's problemer ligger.

Fig. 11.: Virk. D og E's ledere og deres placering på detaljer og fleksibilitet



Visualiseringen af forskellen mellem de særdeles gode og de mindre gode ledere, støtter klart den opfattelse, at virksomhed E's manglende resultater, set i forhold til virksomhed D, skal søges i toplederens personlighed og sammensætningen af personlighederne i topledergruppen. Lederen af den mindre succesfulde virksomhed ligger placeret i kvadranten mange detaljer – lav system fleksibilitet, i øvrigt sammen med de to virksomheders økonomichefer.





Virksomhedens fire funktioner

En præsentation af UdviklingsProfilen

Når der er så stor forskel på virksomhed D og E's resultater, skyldes det måske netop, at topledere og topledergruppen i virksomhed E, som en konsekvens af deres personlighed, anvender for megen tid på at løse problemer på det operationelle niveau og for lidt tid på det strategiske niveau. Ud fra en teori formuleret på basis af data indhentet via ProfilAnalysen, har jeg udviklet en UdviklingsProfil, som registrerer hvilket af disse niveauer en person fokuserer mest på.

Teorien eller ideen bag UdviklingsProfilen siger, at ethvert menneske har et iboende potentiale for at gennemløbe fire udviklingsfaser i sit voksenliv og, at vi i hver fase, knytter os til bestemte funktioner og opgaver i vores arbejdsliv. Se følgende model.

Fig. 12.: Udviklingsmodel

Egenskaber		Udviklingsperioder			
					Udviklings-Perioden
				Integrator Perioden	
		Ego-perioden			
	Grunder perioden				
Alder	17	24	31	38	45

I praksis udvikler vi vort hoved-, hjerte- og benarbejde ved, successivt, at deltage i grunder-, resultat-, integrator- og udviklingsfunktionen. Men det er ikke alle der gennemløber en sådan udvikling. Nogle standser deres udvikling midt i grunderperioden og vedbliver at løse de mere rutineprægede opgaver. Andre udvikler sig i grunderfunktionen til at blive specialister. Andre fortsætter til resultatfunktionen, men standser der. Atter andre finder ressourcer til, at komme videre. Det er dem der lærer, at ikke alt skabes via benarbejde alene, hjertet må også med. Og først når man giver sig tid til at lytte, finder man måske ud af, at noget er grundlæggende forkert. Hvorefter man fremkommer med nye ideer til måderne tingene gøres på. Hermed har man stille og roligt bevæget sig over i Udviklingsfunktionen, hvor visioner og strategier skabes.

Vi ved at virksomhed D laver gode resultater, mens virksomhed E er lidt på hælene. Kan det skyldes gruppens fokus og ledernes udvikling eller mangel på samme? Svaret fremgår af figur 15 og 16.

Fig. 15.: UdviklingsProfil af virksomhed E's ledergruppe

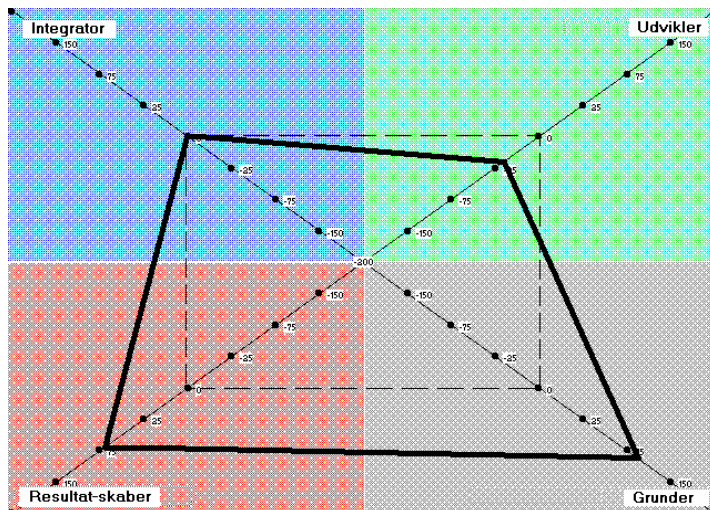
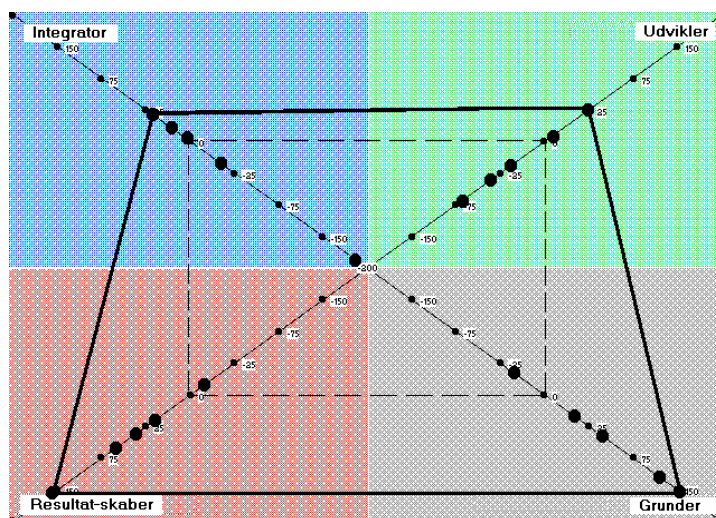


Fig. 16.: E-ledernes placering i UdviklingsProfilen



Som det ses, ligger den mindre succesfulde ledergruppe helt modsat den succesfulde ledergruppe. Vægten ligger på de operationelle felter. Ikke særlig hensigtsmæssigt for en topledelse. Dertil kommer at den mindre succesfulde topledelse scorer et klart minus på Udviklingsfunktionen, mens den succesfulde scorer +36. Se de to topledere UdviklingsProfiler i figur 17 og 18.

Fig. 17.: UdviklingsProfil for lederen af den succesfulde virksomhed

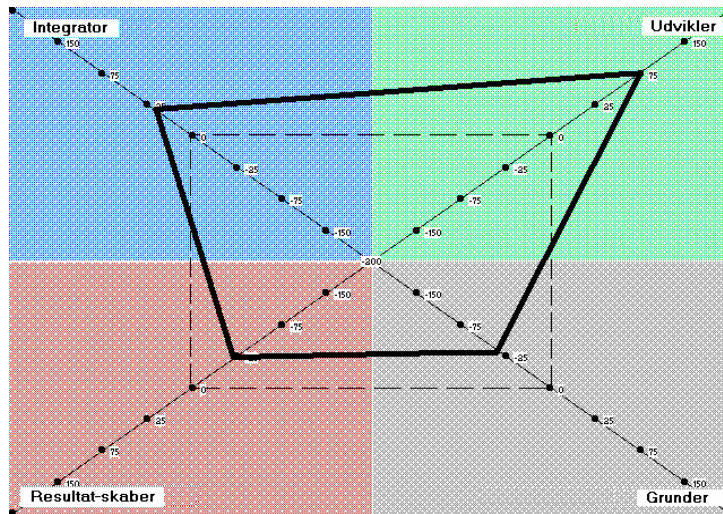
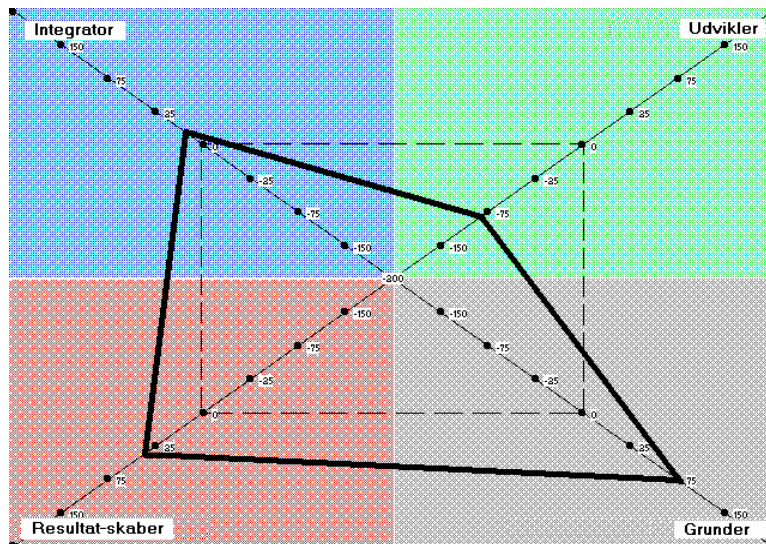


Fig. 18.: UdviklingsProfil for lederen af den mindre succesfulde virksomhed



Billederne viser at den succesfulde topleder søger at koncentrere sig om integration, det at skabe forståelse, at samordne aktiviteter, og at udvikle ideer, strategier og metoder for virksomhedens fremtid. Den mindre succesfulde leder søger at koncentrere sig om det grundlæggende, etablering af strukturer, rammer og regler, samtidig med at han har fokus på virksomhedens drift og resultatskabelse på kort sigt.

Konklusion

Ledergruppen i den mindre succesfulde virksomhed består primært af lav-struktur personer. Personer der primært fokuserer på virksomhedens Grunder- og Resultatfunktioner. Det modsatte er tilfældet for den succesfulde ledergruppe. Her er alle, med én undtagelse, høj-strukturpersoner. Det er personer der, i deres ledelsesfunktion, primært fokuserer på Integrator- og Udviklingsfunktionerne. D-ledergruppen fungerer primært på det strategiske niveau, mens E-ledergruppen primært fungerer på det operative niveau. Ud fra de teorier og modeller ProfilAnalysen og UdviklingsProfilen er baseret på, er det logisk, at D-virksomheden klarer sig bedre end E-virksomheden.

Men hvorfor har den enkelte virksomheds topledelse fået den sammensætning, som den har. Hvorfor samler D-virksomheden på høj-strukturpersoner og Integratorer/Udviklere, mens E-virksomheden har samlet på lav-strukturpersoner og Grunder/Resultatfolk? Mønstret er så kendt og omtalt, at det skal være den afsluttende bemærkning i denne sammenhæng. Selvom vi ved det, og der er blevet advaret imod det mange gange, ligger det i menneskets natur, at ansætte de mennesker vi kommunikerer godt med og derfor får sympati for i løbet af ansættelsesinterviewet. Hvis man er en lav-strukturperson, får man sympati for manden der har styr på detaljerne og har klare og specificerede planer for, hvordan opgaverne bør løses. Man lægger vægt på ansøgerens veldokumenterede begrundelser og konkrete forklaringer. Lav-struktur lederen får sympati for og ansætter de mennesker, der angriber og bearbejder problemer på samme måde som ham selv og som lægger vægt, eller sætter fokus på de samme funktioner i virksomheden, som ham selv. Resultatet er, at han ansætter kopier af sig selv - uden at være bevidst om det.

Lidt det samme kan gøre sig gældende for høj-strukturpersonen. Imidlertid sjældent i samme grad, fordi denne person har været igennem et personligt udviklingsforløb, der omfatter både grunder- og resultatperioderne. Samtidig har vedkommende udviklet sin struktureringsevne fra et lavere til et højere niveau. Det betyder, at han har udviklet sit overblik, han har fået eller givet sig selv, et mentalt overskud, der gør det muligt for ham, at forholde sig mere objektivt til virksomhedens aktuelle behov for ledelse. Han er kommet ud over Resultatperiodens ego-baserede og centrerede drivkraft. Han ansætter folk, der kan opfylde virksomhedens behov, frem for sine egne. Deri ligger forskellen også mellem succes og fiasko. Alt andet lige gælder det således stadig at:

En organisations succes ligger i ledelsen, der er bestemt af toplederens personlighed og sammensætningen af personlighederne i ledergruppen.



Garuda[®] Research Institute

Human Resource Management & Development

Voldbjergvej 16A, 1. sal • 8240 Risskov

Telf. 8746 8600 • Fax. 8746 8619